

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد به ضياء المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

## محاضرات في القيادة الإدارية



د/ مجاهدي الطاهر

# فهرس الموضوعات

مقدمة.

1- ماهية القيادة الإدارية

2- عناصر القيادة الإدارية

3- خصائص القيادة الإدارية.

4- أهمية القيادة الإدارية

5- النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

6- أنماط القيادة الإدارية

7- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية.

8- معوقات القيادة الإدارية.

خلاصة

## مقدمة

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة عبر الأزمنة، فهو يشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات، فإذا نظرنا إلى الأمة العربية قبل ظهور الإسلام فأنها لم تكن سوى مجموعة من القبائل المتفرقة حيث تعددت فيها الزعامات وقلت فيها وحدة الملكة ويمجىء الرسول الكريم- صلى الله عليه وسلم- وبظهور الإسلام تحولت هذه المجموعات من القبائل المتفرقة إلى أمة قوية فرضت سيطرتها على جزء كبيرة من العالم. وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم و تنظيم أمورهم و توجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة . فالعملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول أن القيادة تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة. ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين والمفكرين، الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد واتجاهاته من جميع جوانبه.

ارتبط مصطلح القيادة في الماضي بالحروب العسكرية و الغزوات و اقترن بشكل كلي بها، لكنه أصبح احد مصطلحات العلوم الإنسانية، وقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع بإعطاء تعريفا له فتباينت وتعددت تعاريف القيادة الإدارية بتباين المنطلقات الفكرية لهؤلاء الباحثين، وقبل أن نتطرق إلى القيادة الإدارية، نتعرض إلى تعريف القيادة بشكل عام

## 1- مفهوم القيادة " Leadership " :-

تعتبر القيادة طريقة من طرق التوجيه والإشراف، وتلعب دورا أساسيا في التأثير على أوجه النشاط المختلفة في أي مؤسسة " فالقيادة تطلق عادة على الأشخاص الذين يديرون حركة العمل فهم الذين يتصلون اتصالا مباشرا بالأيدي العاملة".

### 1-1 تعريف القيادة :

القيادة لغة :

عرفت القيادة في معجم لسان العرب هي ( القود ) نقيض السّوق : يقال: يقود الدابة من

أمامها ويسوقها من خلفها (لسان العرب، المجلد الثالث ، ص 84 .)

ويمكن أن نكتشف من هذا التعريف أن القائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم

ويرشدهم لما يحقق أهدافهم فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة.

القيادة اصطلاحا:

هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا

به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد. وهي في مجملها مسؤولية اتجاه المجموعة، كما

يقول عمر بن عبد العزيز: " ألا إني لست بخيركم، ولكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل

حملا . " ( محمد أكرم العدلوني، 2000، ص18)

يستعمل في العلوم الاجتماعية وفق ثلاث معان: القيادة كخاصية منصب معين ، القيادة

كسمة أو كطابع شخصي، القيادة كخاصية سلوكية نوع معين من السلوك .

فمصطلح القيادة يستعمل أساسا لتوضيح التفاعل الذي يحدث بين هذه الخصائص

الثلاث في إطار اجتماعي- ثقافي معين. ( مصطفى عشوي ، 1992 ، ص 160 )

1-2 تعريف القيادة الإدارية :

- يرى هوارد كار ليسل Howard M. Carlisle أن القيادة مصطلح أكثر محدودية من الإدارة و ذلك أن الإدارة Management تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، في حين أن القيادة تعتبر وظيفة إشرافية فرعية من وظائف الإدارة، إلا انه إذا كانت الإدارة تعتبر معرفة الأشياء التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحا، فان القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال الاستراتيجيات التي يضعها القائد لتفعيل ونجاح المؤسسة.

(Howard M. Carlisle , 1987, P 154 )

- ويعرفها جان موتون وروبرت بليك Jane Mouton and Robert Blake على أنها النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية والرضا.

(David Holt , 1993, P 440 )

- تعرف بأنها: مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات و المهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة، وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين. ( كامل محمد محمد عويضة ، 1996 ، ص 102 )

- أما جون اتزيوني J. Etzioni فيعرف القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع

(Pierre COLLERETTE, 1995 , P 154. )

القيادة على أنها "عملية Odonnel و اودونيل Koontz يعرف كل من كونتز

التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون "

- أما فيدلر FIEDLER فيعرف القيادة بقوله " تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة و الأفراد ".  
ويشير هذا التعريف إلى أن القيادة تعتبر بمثابة نشاط مقصود ومخطط له مسبقا يراد منه التأثير على سلوك جماعات العمل أو تعديل سلوكهم في مواقع العمل بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة.(مراد زعيمي و آخرون ، 2008، ص180)

- تعرف على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون " من اجل الوصول إلى الأهداف .  
ويتضح من خلال هذا التعريف أن القيادة تتوقف بالدرجة الأولى على شخصية القائد وخبرته في ميدان العمل، لأنه كلما كانت شخصية القائد قوية و محنكة كلما كانت قدرته على التأثير اكبر وأسرع في المرؤوسين أو التابعين، وبالتالي زادت درجة إقناعه لهم بضرورة توحيد الجهود من اجل القيام بالأنشطة التعاونية من اجل الوصول إلى الأهداف.

في معجم علم النفس يورد: " القيادة هي ممارسة تلك الأدوار التي تمكن الجماعة من تحقيق أهدافها " ويضيق Evans : " لا يجب الخلط بين مفهوم القيادة والرئاسة، كون الرئاسة في جوهرها مفروضة من خارج الجماعة " تعريف آخر: "القيادة عملية يتمكن بواسطتها فرد من التأثير في أفراد الجماعة الآخرين ، كي يعملوا على تحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة التي تنتمي إليها الجماعة . " ( بوحفص مباركي ، 2008، ص 113 )

أما (عاشور) يعرفها على أنها " عملية التأثير الذي يمارسه الفرد القائد على الآخرين الذين يمثلون التابعين أو المرؤوسين من خلال توجيه سلوكهم ومشاعرهم في إطار التفاعل الاجتماعي والعلاقات والتفاعلات الاجتماعية (أحمد صقر عاشور ، 1997، ص 175 )  
و تعرف على أنها " العملية التي بواسطتها يؤثر القائد على الآخرين لتحقيق المهمة . " و هذا يعني أن القيادة ترتبط بالعناصر التالية : الناس - الاتصالات - الموقف القيادي - المهمة.

وفي ما يلي شرح هذه العناصر الأربعة بنوع من التحليل على النحو التالي :

1-الناس PEOPLE : ويشكل هؤلاء ما يسمى بجماعة المرؤوسين أو التابعين المكلفون بإنجاز المهام الموكلة إليهم من طرق القائد، وللوصول إلى هذا الهدف يتطلب الأمر الاهتمام بتحسين ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية وإشباع حاجاتهم وخلق روح التعاون بينهم.

2-الاتصالات COMMUNICATION : وهي إحدى الطرق التي يستخدمها القائد في عملية التأثير وتوجيه سلوك الأفراد، كما يساعد الاتصال على نقل المعلومات حول أحوالهم و ظروفهم وحاجاتهم. فقد يكون هذا الاتصال لفظيا VERBALEMENT وقد يكون اتصالا كتابيا PRE ECRIT ولكل طريقة خصائصها و أهدافها حسب الرسالة و الموقف .

3-الموقف القيادي LEADERSHIP SITUATION : تظهر قوة القائد ومهارته من خلال قدرته على التصرف في موقف ما بالكيفية المناسبة وفي الوقت المحدد. وبعبارة أدق " اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب

4- المهمة TASK: انجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف أعضائه قصد تحقيق الهدف، ومنه فمهمة القائد هي حشد الجهود وتحريك مشاعر الأفراد وخلق الانسجام بينهم وإقتناعهم بأهمية الهدف الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه. (مراد زعيبي و آخرون ، 2008، ص181) من خلال التعاريف السابقة للقيادة الإدارية نستخلص وجود اختلافات في وجهات النظر لتعريف القيادة الإدارية، فهناك من ركز على التأثير في المرؤوسين واستمالتهم، فالتركيز على المرؤوسين بشكل كبير قد يتسبب في نقص الإنتاج، والبعض ركز على السلطة فقط و اغفل الحث والاستمالة، والبعض الآخر ركز على سمات وصفات القائد واغفل جوانب أخرى، والبعض الآخر ركز على المهام الإدارية فحسب واغفل كيفية أداء هذه المهام

ومن هنا يمكن القول بان بعض التعاريف ركزت على المهام التي يقوم بها القائد، أي أن القائد اهتم بالغاية وأهمل الوسيلة، والبعض الآخر ركز على الأسلوب الذي يتم به العمل القيادي السلطة أو التأثير في المرؤوسين وهذا الفريق اهتم بالوسيلة وأهمل الغاية.

وعليه فالقيادة الإدارية هي الجمع بين الغاية والوسيلة، لان غايتها القيام بالمهام والوظائف الإدارية وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة، ووسيلتها التأثير واستمالة المرؤوسين واستعمال الخطة الرسمية إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

#### الصفات الشخصية للقائد الناجح:

وعلى الرغم من صعوبة تحديد صفات معينة يجب توافرها في القائد نظرا لعدم ثبات المواقف ، فقد توصل ستوقديل STODGILL من خلال تحليله لأربعة وعشرون دراسة في موضوع القيادة إلى تحديد صفات القائد في النقاط التالية:

- 1-يمتاز القائد عن بقية الأفراد الآخرين بالذكاء و المعرفة و الاطلاع الواسع .
- 2-ترتبط مهارة القائد و حنكته بمتطلبات الموقف ( كل موقف يتطلب مهارة معينة ) .
- 3-إن نجاح القائد مرهون بما يوفره من مناخ ملائم و انسجام بين العاملين يحفزهم على التعاون لإنجاز المهام و من ثم الأهداف المسطرة . (مراد زعيمي و آخرون ، 2008 ، ص181)

ويلخص الجدول أهم الصفات التي ترتبط بنمط القيادة الناجحة في كثير من الحالات و برغم الاتفاق النسبي حول المتغيرات فان قدرتها على التنبؤ بنمط القيادة الناجحة يعتبر محدودا نسبيا نظرا لارتباط نمط القيادة بظروف موقفية متعددة .

#### الصفات الشخصية للقائد الناجح

المهارات	الخصائص المادية	السمات
1-المهارات الفكرية	1-مستوى النشاط	1-التكيف مع الموقف
2-القدرة على الإبداع	البدني	2- التفاعل مع الأحداث الاجتماعية
3-الدبلوماسية و التكتيك	2-المظهر	3- التفاعل مع الرغبة في الانجاز
4-اللباقة في التحدث	3-الطول	4- الحزم
5-الذكاء	4-الوزن	1-التعاون مع الغير
6-الإلمام بالعمل		2- القدرة على اتخاذ القرار
7-الترتيب و النظام		3- الاستقلالية
8-القدرة على الإقناع		4- الرغبة في السيطرة و القيادة
9-الذكاء الاجتماعي		5-الإصرار
		6-الثقة بالنفس
		7-تحمل ضغوط العمل



## 1-3 التمييز بين القيادة و بعض المفاهيم :

## 1-3-1 القيادة والآمرية :

يفرق علماء التنظيم والإدارة بين القيادة Leadership والآمرية Commanding الآمرية " عبارة عن الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لانجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف الموضوعة ". والآمر " هو الشخص الذي يحتل مركزا رئاسيا في منظمة رسمية ويكون مسؤولا عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص. "

وهذا يعني أن الشخص الآمر هنا هو ذلك الشخص الذي يقود جماعة من خلال السلطة التي يمتلكها والصلاحيات الممنوحة له ضمن منصب العمل، ومن ثم يكون لازما على الأفراد طاعة الأوامر والتعليمات الصادرة عن هذا الشخص سواء كانوا مقتنعين أو راضيين عن هذه الأوامر أو لا، فهم مجبرون على ذلك ولا تعرضوا للعقوبة ومن ثم الرئاسة هي السلطة الرسمية المسؤولة عن إصدار الأوامر لتوجيه التابعين نحو انجاز المهام وتحقيق الأهداف. بينما القائد هو ذلك الشخص الذي يقود الجماعة مستخدما شخصيته وذكائه ومهارته في التأثير ليوجه الجماعة نحو الاستجابة لتحقيق هدف معين. بالتالي فهو لا يعتمد على مركز سلطته وإنما يستخدم أسلوب الإقناع والتأثير على مشاعر الأفراد وإثارة حماسهم وتحفيزهم نحو السعي جميعا متعاونين لتحقيق هذا الهدف. ويتمتع القائد ضمن هذا الموقف بقدر كبير من المرونة والمناورة والحرية والتكتيك لرفع معنويات الأفراد تختلف عن الآمرية المرتبطة بالإجراءات الروتينية اليومية. ويرى البعض انه إذا أردنا حدود فاصلة بين القيادة الآمرية فان ذلك يدفعنا إلى الاستشهاد بالمثال التالي:

" تستطيع أن تقود حصان إلى بركة ماء لكنك لا تستطيع أن تجبره على أن يشرب " وهذا معناه أن القيادة تعتمد على قوة التأثير والإقناع، في حين تستند الامرية على إصدار الأوامر و التعليمات الرسمية ضمن الخطة المرسومة المحددة مسبقا من طرف إدارة التنظيم . (مراد زعيمي و آخرون ، 2008 ، ص183)

### 1-3-2 الفرق بين القيادة والرئاسة :

يجب أن نميز بين القيادة والرئاسة، ومن أهم الفروق بينهما :

الرئاسة تقوم نتيجة لنظام رسمي وليس نتيجة لاعتراض تلقائي من أعضاء الجماعة بقدرة الرئيس في تحقيق أهداف الجماعة، فالرئاسة تستمد السلطة من قوة خارجة عن الجماعة. في الرئاسة يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة طبقا لمصلحته هو .

الأعمال المشتركة أو الجماعية في الرئاسة قليلة.

لا يوجد تقارب كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة ويعتقد الرئيس أن تباعده عن الجماعة يساعده على إرغامها على إطاعة أوامره .

سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة نفسها وليست داخل الجماعة التي تتقبل سلطة الرئيس خوفا من العقاب، وعلى كل حال تميل النظم الإدارية الحديثة إلى التقريب بين نظام القيادة والرئاسة بحيث يصبح الرئيس قائدا .

أن يكون مستعدا للقاء أفراد الجماعة إذا رغبوا .

أن تكون علاقته بأفراد جماعته علاقة ودية وإن كان ذلك لا يعني رفع الكلفة بينهم كلية .

القدرة على إقامة علاقات اجتماعية ناجحة .

القدرة على التنظيم الاجتماعي .

التشابه بينه وبين أعضاء الجماعة ، فالقائد لا ينبغي أن يكون مختلفا عن أفراد جماعته بل يجب أن يشاركهم في أفعالهم و حاجاتهم. ( كامل محمد محمد عويضة ، 1996 ، ص ص

102- 103)

### 1-3-3 القيادة و الإدارة :

يرى كل من الدكتور عبد الكريم درويش و الدكتورة ليلي تكلانه غالبا ما تستخدم الكلمة الانجليزية MANAGEMENT لتدل على الإدارة في القطاع الخاص PRIVATE SECTOR بمعنى إدارة الأعمال. وهناك الكلمة الانجليزية ADMINISTRATION التي تدل على الإدارة في القطاع العام PUBLIC SECTOR ومنه توصلنا إلى تعريف الإدارة على أنها " تعني توفير نوع من التعاون و التنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين. "

أما بريستوس PRESTHUS بفيفينز PFIFFENER فقد عرفا الإدارة على أنها " تنظيم و توجيه الموارد الإنسانية و المادية لتحقيق الأهداف المرغوبة. " وبناء عليه تصبح الإدارة نوع من الجهود والأنشطة التي تساهم في توجيه الموارد البشرية ( عمال مهرة و نصف مهرة و فنيون ) و المادية ( تكنولوجيا، مواد خام، أموال ) لتحقيق أهداف التنظيم، بحيث يكون هناك تفاعل و تعاون و تنسيق بين ثلاثة عناصر أساسية هي:

\*الأفراد ( العاملين والمستخدمين ) .

\*الموارد والأموال .

\*الأفكار السائدة . (مراد زعيبي و آخرون ، 2008 ، ص184)

القيادة كمفهوم في أوسع معانيه يشير في جوهره إلى انه إحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة ومن ثم فان هناك تداخلا بين مفهوم القيادة والإدارة حيث إن الأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها (التنظيم و التخطيط و التنفيذ و رقابة و المتابعة )

كما أن هذه التداخلات من ناحية أخرى يأتي في سياق التشابه في الأداء حيث أن كلا منها يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة فضلا من ذلك فان نجاح الإدارة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة لذلك فان حاجة الإدارة القدرة والرؤساء الأكفاء ذوي التعلم والإبداع لا تكاد تعادلها حاجة وتثبت التجارب أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعا وانخفاضا حسب نوعية القيادة التي تقودها .

كما أن علاقة القيادة بالإدارة ليست علاقة العام بالخاص ولكنها تكمن في طبيعة كل منها فمصطلح الإدارة يشير بدرجة اكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي أي الجوانب الفنية والتنظيمية في حين أن القيادة تعني بالخصوص الشخصية الإنسانية.

وخلاصة القول بان الإدارة أوسع من القيادة وتعد القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة .

## 2- عناصر القيادة:

من خلال التعاريف السابقة للقيادة نستنتج أن عناصر الأساسية التي تجمع عليها هذه التعريفات هي ممارسة القائد التأثير على مرؤوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة.

عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه : تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية على ما يستحقه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبقدرا تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة، وإن تعدد وتباين وسائل التأثير التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه قد عكس اختلافا في أساليب القيادة الإدارية و أنماطها و كشف عن أن الفهم الصحيح للقيادة الفعالة يعتمد على مدى إدراك القائد لأفضل الوسائل التي يمكن أن يستخدمها للتأثير في مرؤوسيه وضبط سلوكهم و توجيههم الاتجاه المرغوب .

توحيد جهود المرؤوسين و توجيهها نحو الهدف : ان القائد و باستخدامه مجموعة من القوى النفسية والاجتماعية يسعى إلى توحيد جهود مرؤوسيه وخلق فريق عمل منسجم و متعاون، بالرغم من اختلاف أعضائه في أوجه متعددة ( السن، الثقافة ، الظروف النفسية و الاجتماعية ) ويوجهه في اتجاه أهداف المؤسسة. ومن بين أهم هذه القوى النفسية والاجتماعية:

إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات .

تمكنهم من إشباع حاجاتهم و بلوغ أهدافهم .

### توفير المناخ الملائم للعمل

وفي هذا السياق يقول برنارد Bernard: " إن القائد هو الذي يستطيع بفضل قدراته وجهوده أن يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتحفيز الطاقات لدى المرؤوسين.

تحقيق الهدف الوظيفي : فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم و توحيدهم لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم. إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى، فمثلا تحقيق الموظفين للأهداف الذين ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم ، و أهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف . (كنعان نواف ، 2009، ص 99-104)

### 3- خصائص القيادة :

خاصية التأثير : لان القائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع أفراد الجماعة و زملاء العمل. وهم بدورهم يؤثرون فيه، فالتأثير متبادل، ولا وجود لقائد دون أتباع ولا أتباع دون قائد ( عملية تأثير وتأثر اختيارية التأثير: إن التأثير اختياري بالنسبة للفرد التابع، يمكن أن يقبله أو يرفضه . وهو ما يميز مفهوم القيادة عن مفهوم الرئاسة و مفهوم الديكتاتورية .

اختلاف مفهوم القيادة عن مفهوم الإدارة: لان القائد دوره كما يقول كوتر ( 1990 ) Kotter هو رسم الأهداف والاستراتيجيات أما المدير وظيفته فهي تطبيق وتنفيذ تلك الاستراتيجيات للوصول إلى تحقيق الأهداف التي يرسمها القائد.

خاصية الانتماء: يشترط في القائد أن يكون احد أفراد الجماعة وليس من خارجها وتبقى الحاجة في جميع المنظمات لأفراد يربطون الجماعة مع بعضها، ويمثلون جماعتهم أمام جماعات أخرى داخل التنظيم ( بوحفص مباركي، 2008، ص 114 )

### 4- أهمية القيادة:

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها .

فأصبحت المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراستهم، وأصبحت تحتل جزء بارزا في معظم كتب إدارة الأعمال وعلم النفس الإداري. (كنعان نواف، 2009 ، ص 111)

ولمعرفة مدى أهمية القيادة في الإدارة الحديثة يجب معرفة مدى حاجة التنظيمات الحديثة للقيادة الإدارية ، و لقد حدد كل من كترز KATS وكاهن KAHN عدة عوامل رئيسية تقتضي وجود القيادة الإدارية في أي مؤسسة وهي كالتالي :

عدم شمولية تصميم المؤسسة: إن انحراف تصميم المؤسسة ( الهيكل التنظيمي ، السياسات، أنظمة المؤسسة ) عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة فعالة لمعالجته .

تغير بيئة المؤسسة: بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم، نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية و يتأثر بها، وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية هنا من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات و تغييرات في المؤسسة لتتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية .

المؤسسة نظام ذو طبيعة بشرية: إن اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات لدى الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا لمواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها . ( سهيل احمد عبيدات ، 2007، ص6)

حركية المؤسسة : المؤسسات تميل إلى التوسع والنمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها و أنشطتها و يؤدي ذلك على تغيير أو تعديل في البناء التنظيمي مما يستلزم وجود قيادة قادرة

على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق التوازن الداخلي للمؤسسة . ( عبد الفتاح الصيرفي  
2006، ص 255)

وعليه ومن خلال العوامل التي حددها كل من كتر KATS و كاهن KAHN نجد أن أهمية القيادة الإدارية نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، كأداة محرك لها لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما للقيادة أهمية في الإسلام، وهي تحقيق الخلافة في الأرض، من أجل الإصلاح والإصلاح ولذلك كان أمر الله واضحا في قوله تعالى: " فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يَكُونُوا فِيكُمْ شُرَكَاءَ لِمَا كَانُوا لَا يَدْرِيونَ فِي أَنْفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الْآيَاتِ ۗ فَاعْلَمْ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَرَبُّكَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ (سورة النساء، الآية 65)

ويمكن لنا أن نختصر الحديث عن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية :

القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء .

تعتبر القيادة الإدارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه .

يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد على تنمية وتدريب و رعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.

السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعا.

( راوية حسن، 2003، ص 253)

وفي الأخير يمكن أن نستخلص بان القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة .

كما يقول القائد الفرنسي نابليون: " جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب.

ونظرا لأهمية القيادة الإدارية، يدأب الباحثون في دراستها باستمرار وتسليط الضوء على مختلف جوانبها من خلال النظريات التي حاولت تفسيرها و التي سنتطرق إليها فيما يلي النظريات المفسرة للقيادة .

في ظل العلاقة التي ظهرت عبر العديد من المدارس الإدارية بين كل من الفكر الإداري والقيادة الإدارية نجد أن كافة المدارس قد تناولت القيادة الإدارية من خلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة، حيث أن نظرية البيروقراطية اعتمدت على السلطة الشرعية للمدير في تجنيد الجهود مستخدماً الرشد، أما في نظرية الإدارة العلمية فهي تركز على حث العامل على الإنتاج من أجل الأجور العالية مستخدمة الحافز المادي المربوط بالأساليب العلمية لتحقيق الكفاءة أو الإنتاجية، وكان لانتقاد نظرية العلاقات الإنسانية مدخلاً رئيساً لدور القيادة إذ ركزت على القيمة الذاتية للفرد ومركزه الاجتماعي ورضاه النفسي، وأخذت النظرية السلوكية نفس المنحى في تركيزها على الدوافع كمحرك للسلوك وابتدأ من خلالها البحث العلمي في دور القيادة. هكذا نرى أن القيادة والإدارة متلازمتان لا غنا لأحدهما عن الأخرى إذ أن القيادة أصبحت هدفاً والإدارة أصبحت وسيلة. ومن أبرز نظريات القيادة الإدارية :

#### 1-5 نظريات القيادة الإدارية في مدخل السمات:

إن ابرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة، انه يرجع نشأة و ظهور القيادة إلى شخصية القائد و سماته وخصائصه الجسمية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك فان أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون أيضا حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، وهذا المدخل يعتبر في الفكر الإداري من أقدم المداخل التي انحاز إليها الفكر الإداري في دراسته و تفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية، ونستطيع أن نتبين العديد من النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل في دراستها و تفسيرها للقيادة و من أهم نظريات هذا المدخل:

#### 1-1-5 نظرية الرجل العظيم :



إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق و الرومان ، حيث كان الاعتقاد بان القادة يولدون قادة و أنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا . ( عبد الشافي محمد ابو الفضل ، 1996 ، ص 16 )

تقول هذه النظرية أن التغييرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات والمواهب البارزة، ولكن نحن نلاحظ إن القائد لا يستطيع إحداث أي تغيير إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغير كالتغييرات الشاملة التي حدثت في مجتمعنا العربي و لاقت نجاحا كبيرا لأنها وجدت عقول أناس مهياً لقبولها ، بل و لاحتضانها والتحمس لها . ( كامل محمد محمد عويضة، 1996 ، ص 106 )

تؤمن هذه النظرية بان القادة يولدون ولا يصنعون. حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر. والتي تحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة. وسميت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة أو الفذة والموهوبة صاحبة القدرات الخلاقة، ومن الواضح أن هناك ندرة في هؤلاء القادة العظام لاسيما وان الكثير من صفاتهم القيادية لا توجد عند البشر بنفس المستوى من المواصفات.

#### 2-1-5 نظرية السمات (The Trait Theory of Leadership):-

ترتكز هذه النظرية في تحليلها العلمي على القائد نفسه ، فتنتقل من السؤال الرئيسي التالي : ما هي الصفات أو السمات التي تجعل من القائد قائدا ؟

و قد ارتبطت هذه النظرية ارتباطا وثيقا بما يسمى بنظرية الرجل العظيم **The Great Man Theory**، بحيث استندت على فكرة أن هناك بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا مزودين بمجموعة من الصفات الفطرية التي تؤهلهم بان يحتلوا هذه المرتبة ، أي أنها تؤمن بفكرة أن " القائد يولد و لا يصنع "

وتعتبر نظرية سمات الشخصية من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، وقد كان الاهتمام فيها يتركز حول محاولة البحث عنها وتحديد تلك الصفات الجسمانية والعقلية والسمات الشخصية المميزة الموروثة التي يتمتع بها القادة . ( سعيد محمد المصري ، 1999 ، ص 197 )

فقد أقدم كيث دايفيز، بعد اطلاعه و دراسته لنتائج الأبحاث المختلفة في هذا الميدان على تلخيص هذه السمات في جملة من العناصر التي تتوافر في القادة الذين يؤدون دورهم القيادي بطريقة فعالة نذكر منها :

الذكاء : متوسط ذكاء القائد يفوق في كل الحالات متوسط ذكاء تابعيه أو مرؤوسيه ، و مع ذلك يجب أن لا يكون الفرق بين الطرفين كبيرا لان ذلك يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بين القائد ومرؤوسيه

النضج الاجتماعي: إن القادة عادة ما يكونون أكثر اتزاناً من الناحية العاطفية بالإضافة إلى تميزهم بالثقة بالنفس و احترام الذات ، و اطلاعهم الواسع و اهتماماتهم المتنوعة .  
دافع الانجاز: يتصف القادة عن غيرهم بقوة الانجاز الذي يعبر عن قدرته على تحمل المسؤولية، و ثقة الغير فيه والاعتماد عليه في أداء المهام .

العلاقات الإنسانية: وتعتبر عن إدراك القائد لأهمية الروابط والعلاقات الايجابية داخل محيط العمل، لان ذلك سيساعده على التفاعل الوجداني مع مرؤوسيه ويكسب احترامهم، ويعزز من مكانته داخل التنظيم (مراد زعيبي و آخرون ، 2008، ص ص 189-190 )  
إلا أن هذه النظرية لم تستمر طويلا لعدة أسباب:

ظهور تأثير المدرسة السلوكية في علم النفس والتي كانت تنادي بان سمات الشخصية لا تولد مع الفرد فالجزء الأكبر منها يكتسب من تجارب الفرد في الحياة ومن تفاعله مع حركة البيئة وخصائصها .

وجود سمات للشخصية القيادية توصلت إليها دراسات هذه النظرية في غير القادة وعدم وجود كل سمات هذه الشخصية في كل القادة .

لم تنجح هذه النظرية في تحديد القدر من كل سمة من سمات الشخصية القيادية التي يجب أن تتوافر في القائد فشل هذه النظرية ودراساتها في تحديد على الأقل سمة واحدة يمكن استخدامها كأساس للتمييز بين القادة وغير القادة .

ولقد كانت هذه النظرية تفترض أيضا أن تلك السمات الموروثة يمكن انتقالها من موقف إلى آخر بمعنى أن من تتوافر فيه تلك السمات يظل قائدا فعلا مهما اختلفت المواقف القيادية

التي يوجد فيها. إلا أن الدراسات التطبيقية لهذا الغرض لم تثبت صحتها فقد وجد أن هناك تراكيب مختلفة من هذه السمات تتناسب كل منها مع مواقف قيادية مميزة دون غيرها. ( سعيد محمد المصري، 1999، ص ص 197-198)

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

إن هذه النظرية قد لاقت استحسان العديد من الباحثين، إلا أن ذلك لم يحميها من سهام الانتقادات التي نالت منها، ومن أهم الانتقادات التي تم توجيهها إلى هذه النظرية : إهمالها لدور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أثبتت العديد من الدراسات أن نجاح القائد في مهامه مرهون بمساعدة المرؤوسين و تعاونهم معه .

لم يحددوا الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد، فقد أثبتت الدراسات النفسية انه من النادر جدا إيجاد تشابه في كل الجوانب بين قائدين أو أكثر. (مراد زعيبي وآخرون، 2008، ص ص 189-190)

5-2 نظريات القيادة الإدارية في مدخل الأسلوب ( السلوكية ) :

بدأت هذه المرحلة من أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين، و ظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين : إخفاق نظريات السمات في تقديم و تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة .

ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن .

وهكذا تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل وتفترض هذه الدراسات والنظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد ولكن ليس سماته ، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة و التصرفات التي يبديها في العمل و التي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته، وهذا التحول يعتبر هاما ينطوي عليه اعتقاد بان السلوك يمكن تعلمه و تغييره ، بينما السمات تعتبر نسبيا ( موروثة) و هكذا يسعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أنماط السلوك ( أساليب القيادة ) التي مكنت القيادة من التأثير بفاعلية على الآخرين .

لقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها تجارب هوثورن هي وجود علاقة بين نمط الإشراق و الإنتاجية، ودلت على أن نمط الإشراف المساند المؤازر له تأثير ايجابي على أداء العاملين، وأدى هذا الاستنتاج ( الذي ثبتت عدم صحته فيما بعد ) إلى الاعتقاد بوجود الأسلوب الأفضل في القيادة، الإشراف، وقد عززت دراسات كيرت ليون في المراحل الأولى هذا الاعتقاد حينما اتضح أن التابعين، المرؤوسين يفضلون الأسلوب الديمقراطي على أي الأسلوبين الأوتوقراطي و المتساهل. ( حسين حريم ، 2004 ، ص 201 )

ومن أهم دراسات هذا المدخل : دراسات جامعة اهايو ودراسات متشيغان ونظرية الشبكة الادارية .

#### 5-2-1 دراسات جامعة أهايو:

وصفت جامعة أهايو سلوك القيادة وفق بعدين هامين وهما :

البعد المتمثل في النشاط الموجه نحو الاهتمام بالأشخاص ( العمال، المستخدمين) والنشاط المتمثل في الاهتمام بالعمل كبعد ثان. أجرى الباحثون في إطار هذا التصور عدة بحوث ميدانية لدراسة تأثير هذين البعدين في سلوك المرؤوسين وبالتالي في عملية الإنتاج والأداء بصفة عامة. ولخص فروم (1976) نتائج هذه البحوث الميدانية التي أجريت فيما بين (1955-1974) فيما يلي :

أن مرؤوسي قادة البعد الأول ( الاهتمام بالأشخاص) هم أكثر رضا عن سلوك قادتهم من مرؤوسي قادة البعد الثاني ( الاهتمام بالعمل ) كما أن مرؤوسي البعد الأول اقل تغيبا وشكوى من مرؤوسي قادة البعد الثاني .

أن العلاقة بين نوع القيادة والفعالية في الأداء ترتبط أكثر ما ترتبط بنوع العمل، فقد وجدت علاقة سلبية بين البعد الأول والفعالية في الأداء عند قادة الطائرات الحربية، بينما وجدت علاقة ايجابية بين البعد الأول والفعالية في الأداء عند بعض قادة المؤسسات الصناعية و البتر وكيماوية .

ضرورة البحث عن مختلف التغيرات الظرفية التي تؤثر في العلاقة بين البعدين الأول والثاني من جهة ومعايير الفعالية التنظيمية من جهة أخرى .

ويبدو من مراجعة البحوث التي أجريت من خلال هذا المنظور عدم الاهتمام ببلورة بعد ثالث يتمثل في إمكانية الجمع بين خصائص القيادة وفق البعد الأول و خصائص القيادة وفق البعد الثاني أي بعد يراعي الاهتمام بالعمل قدر الاهتمام بالقائمين بهذا العمل إلى جانب مراعاة الظروف النفسية والطبيعية التي يتم فيها نشاط العمال الذي يحدد الفعالية في الأداء. ( مصطفى عشوي، 1992 ، ص 160 )

#### 5-2-2 دراسات متشيغان Michigan Studies :

في الوقت الذي كان فيه باحثوا جامعة اهايو يجرون دراساتهم، بدأت جماعة من الباحثين في جامعة متشيغان برنامجا من الأبحاث المكثفة حول القيادة، وهم , Likert,Katz و Kehn و قاموا بتحديد عنصرين، بعدين للقيادة وهما :

#### الاهتمام بالعامل Employee Orientation

#### الاهتمام بالإنتاج / العمل Production (job) Orientation

يصف البعد الأول سلوك القائد الذي يشير إلى انه ينظر للأفراد بان لهم أهمية ذاتية ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية. أما الاهتمام بالإنتاج فيشير إلى السلوك الذي يؤكد على الإنتاج و النواحي الفنية للعمل، ويعكس الافتراض بان العامل مجرد أداة ووسيلة لتحقيق غاية .

وقد تنبه ليكرت وزملاؤه الثغرات الدراسات الأخرى من حيث المنهجية العلمية وسعوا الى تطبيق المنهج العلمي الدقيق في دراساتهم والتحكم و السيطرة على المتغيرات قيد الدراسة وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

يتميز المشرفون الذين حققوا اعلي أداء بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية . وفي وقت لاحق قام عدد من الباحثين في جامعة متشيغان بتطوير نمطي قيادي اعتمادا على دراسات اوهايو:

الإشراف العام General supervision

الإشراف المكثف Close supervision

وقد أشارت معظم النتائج إلى أن الإشراف المكثف قد ارتبط بدرجة رضا متدنية ووجد مشاعر عدائية لدى الموظفين ، بينما الأقسام عالية الإنتاج كان الإشراف فيها عاما . و هكذا فقد كشفت الدراسات أن مشرفي الأقسام ذات الإنتاجية العالية كانوا يطبقون بشكل واضح أسلوب الأشراف العام ، و نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين في حين إن مشرفي الأقسام متدنية الإنتاج كانوا يطبقون أساليب وفنون مختلفة - إشراف مكثف و الاهتمام بالعمل، الإنتاج . ( حسن حريم، 2004 ، ص 205 )

### 3-2-5 نظرية الشبكة التسيير :

قدم هذه النظرية الباحثان بلاك وموتون **BLAKE & MOUTON** ، حيث تعرضا في شبكة التسيير الإداري إلى تحليل أوضح للسلوك القيادي و شبكة القيادة الإدارية تقدم النماذج القيادية المختلفة التي يمكن أن يعتمدها القائد، فالباحثان يؤكدان إن القائد يهتم بمتغيرين أساسيين و هما الإنتاج ( العمل ) والأفراد . حيث تقوم شبكة التسيير على بعدين، البعد الخاص بالأهمية التي يعطيها المسير للأفراد والبعد الخاص بالأهمية التي يعطيها المسير للعمل . و تمثل الأهمية المعطاة للعمل على المحور الراسي أما الأهمية المعطاة للأفراد فتتمثل على المحور الأفقي ويقسم كل محور إلى تسع درجات من الأهمية، والشكل السابق يوضح انه توجد عدة ترتيبات ممكنة بين الأهمية التي يعطيها المسير للمتغيرين، وقد حدد الباحثان خمس نماذج أساسية في شبكة التسيير وتتخذ شبكة التسيير الإداري الشكل التالي:

شكل " " شبكة التسيير لبليك و موتون

	-9								-9
فوري	1								9
الاهتمام بالإنتاج					-5				
					5				

-1								-9
1								1

الاهتمام  
بالإنتاج  
فوري  
ضعيف

النموذج [1-1] القائد لا يعطي إلا أهمية قليلة جدا للعمل وللأفراد وهذا النوع من القادة سلبي، ويطلق على هذا النموذج بالقيادة الفقيرة، فالمسير الذي ينتهج هذا النموذج القيادي لا يقبل على الأعمال التي تشكل خطرا عليه ويبرر أخطاءه بإلقاء اللوم على الآخرين .

النموذج [1-9]: هذا النموذج القيادي يركز اهتمامه على العلاقات الإنسانية، يوجد تفاهم وتعاون بين الرئيس و المرؤوسين فهو يسعى لان يعجب به الجميع، أما درجة الاهتمام بالإنتاج فهي ضعيفة جدا .

النموذج [9-1]: القائد من هذا النموذج يهتم بشكل خاص بالإنتاج ويهمل علاقاته مع التابعين، أي لا يعطي أهمية تذكر لحاجات الأفراد فهو قائد أوتوقراطي يعتبر الأفراد مثل عوامل الإنتاج الأخرى .

النموذج [5-5]: يبحث المسير في هذا النموذج على الحل الوسط، بمعنى أن ما يؤثر على سلوكه عامل الإنتاج وعامل الأفراد، فهو يعمل لمصلحة الطرفين بتلبية حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة، فالمسير من النموذج [5-5] إذن يوازن بين الاهتمام المعطى للأفراد والاهتمام المعطى للإنتاج .

النموذج [9-9]: المسير في هذا النموذج قادر على إعطاء درجة عالية من الاهتمام لكل من الإنتاج والأفراد، فهو قادر على تحقيق التعاون بين الأفراد وتلبية حاجاتهم وتحقيق مناخ عمل ملائم. وفي نفس الوقت لديه القدرة على تحقيق إنتاجية عالية من خلال إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات. ويعطي أهمية للأعمال المنجزة من قبل المرؤوسين، فهذا النموذج من المسيرين قادر على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

والنموذج [9-9] هو النموذج المثالي في التسيير . إن شبكة التسيير تقدم لنا خمسة نماذج

قيادية أساسية، ومن بين هذه النماذج هناك عدة نماذج أخرى يتم الحصول عليها من خلال الجمع بين درجة الأهمية المعطاة للإنتاج و درجة الأهمية المعطاة للأفراد .

والنموذج المثالي هو النموذج [9-9] كما سبق أن اشرنا لأنه يحقق أهداف المنظمة و أهداف الأفراد في آن واحد بصورة مثالية. لكن من الصعب على المنظمات الحصول على المسيرين الذين يمتلكون الخصائص التي تؤهلهم لأداء الدور القيادي بهذه الكفاءة، ويبقى المجال مفتوح أمام المنظمات لإتباع أساليب الاختيار المناسبة التي تمكنها من الحصول على الأفراد الذين لديهم مثل هذه القدرات القيادية. ( عبد الفتاح بوخمخ ، 2011 ، ص 246 )  
تقييم النظرية السلوكية :

يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها الدراسات العديدة التي تناولت أنماط السلوك القيادي بالنقاط التالية

لا يمكن إهمال أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل .

هنالك تناقض كبير بين نتائج البحوث والدراسات بالقدر الذي لا يمكن المعرفة بصورة واضحة تأثير أنماط

القيادة على الجوانب السلوكية للمرؤوسين .

يبدو أن الأنماط الديمقراطية أو القيادة بالمشاركة أو التي تركز على العلاقات الإنسانية أو على المرؤوسين

تؤدي إلى مشاعر أفضل و رضا أعلى وروح معنوية ودافعية عاليتين .

هنالك إشارات إلى أن النمط التسلطي قد يؤدي إلى مؤشرات إنتاجية عالية و ذلك بشرط

أن يمارس القائد

النمط باستمرار وأن يتواجد القائد بين مرؤوسيه بصورة دائمة .

الانتقادات التي تم توجيهها لهذه الدراسات :

تفترض دراسات أنماط القيادة ضمناً أن هنالك علاقة سببية بين نمط القيادة و متغيرات

الفاعلية ( الأداء والرضا) وتحاول الدراسات اختيار صحة أو عدم صحة الفرضية، ولكن

الدراسات لم تتم بمنهجية علمية دقيقة وصارمة، فلم تستخدم التصميم التجريبي المحكم .



أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط .

قامت كل دراسات لنماط القيادة نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين فهناك افتراض ضمنى بان هنالك نمطا امثل للقيادة هو الذي يحقق الفاعلية، وأن هنالك علاقة مباشرة وخطية بين أنماط القيادة المستخدمة و متغيرات الفاعلية، ويعني إغفال المعقد لعملية القيادة .

كانت متغيرات أنماط القيادة تمثل متغيرات سلوكية مركبة، ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كما ونوعا .

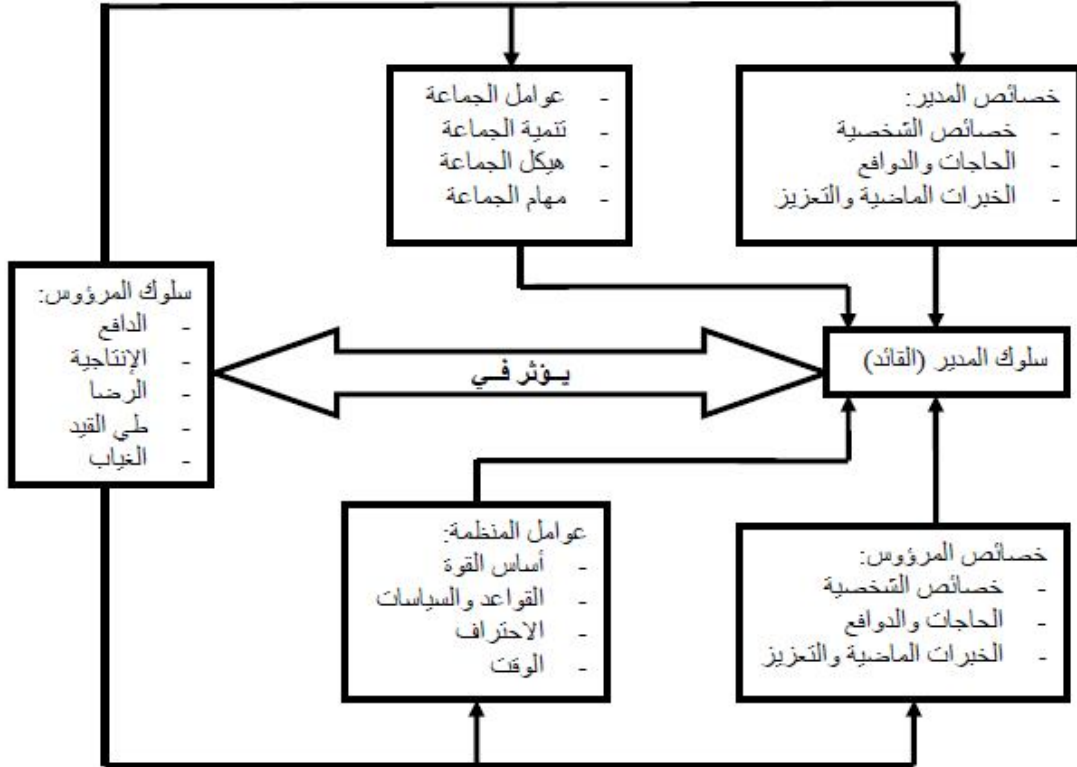
أخفقت الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي على العلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية ( حسين حريم ، 2004 ، ص 210 )

وفي الأخير نلاحظ أن كلا من مدخل السمات و مدخل الأسلوب قد أهملوا الموقف الذي تمارس فيه القيادة ، في حين اهتموا فقط بالقائد ( خصائصه او سماته و سلوكه ) لذا جاءت النظريات الموقفية لتأخذ بعين الاعتبار متغيرات الموقف .

### 3-5 نظرية القيادة الإدارية في المدخل الموقفي :

تأخذ مقارنة نظريات القيادة الموقفية في الحسبان عوامل أخرى، تسميها بالموقف القيادي، هذا الموقف الذي تصنعه كل من مهام العمل وأفراد الفريق، ووضعية القائد ضمن جماعة العمل و بالتالي ، فان القائد يتصرف طبقا للموقف الذي يكون فيه، والذي يتغير بتغير عناصر الموقف ( الظروف) .

## عوامل المواقف المؤثرة في سلوك القائد



المصدر: حسن محمود حسن ناصر ، 2010 ، ص 27

### أشهر نظريات القيادة الموقفية :

5-3-1 نظرية فيدلر الاهتمام بالأتباع ( 1978 ) الذي يرى أن القيادة الفعالة هي

محصلة تضافر سمات القائد، مع خصائص الموقف الذي يوجد فيه القائد فيدلر يركز على :

#### علاقة القائد بالأتباع

طبيعة و بنية العمل الذي يتم القيام به ، أي هل أهداف العمل و ادوار الإلتباع محددة .

سلطة القائد : بمعنى هل القائد في موقف قوة أم ضعف ؟

القائد محبوب و موثوق به من قبل الجماعة .

سلطته قائمة ( قدرته على الجزاء و العقاب ، و له دعم تنظيمي ) .

إن النظرية الموقفية لـ " فيدلر " التي تمثل أحسن تمثيل لنظريات القيادة الموقفية تمتاز

بالمرونة، طبقا للمواقف المختلفة التي يكون فيها القائد. وهي إلى حد كبير تحاكي ما يجري

في الحياة الواقعية. غير أن حقيقة المواقف القيادية أكثر تعقيدا مما جاء به تصور " فيدلر

" كما قال " تشارلز هاندي " ( 96 ، 1981 ) لذي ختم النقاش بما سماه " بالمقاربة

الأنسب ""، لأنه في أي موقف يواجهه القائد، هناك أربعة عوامل مؤثرة يجب أخذها في الاعتبار :

القائد : خصائصه الشخصية و أسلوبه المفضل على ضوء الظروف التي يكونون فيها .

العمل : أهدافه و التقنيات المستعملة لانجازه

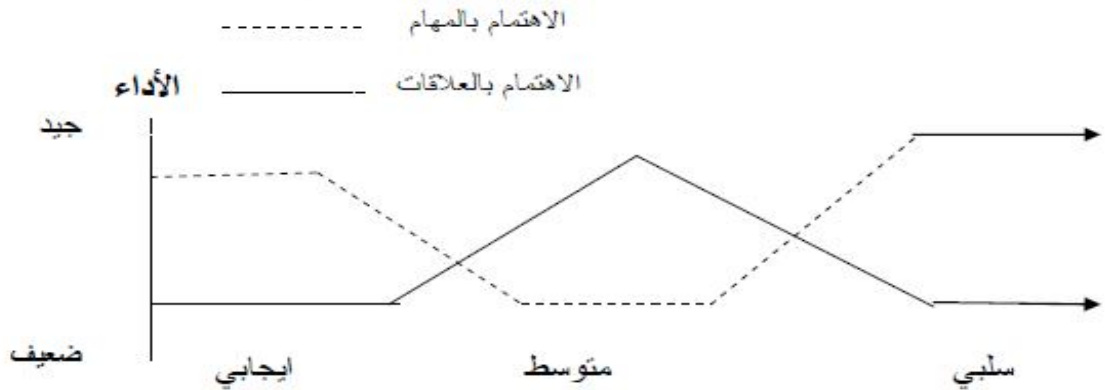
المحيط : الوضع التنظيمي للقائد ، جماعته و أهمية المهام الموكلة إليهم .

لذلك فان انسب مقارنة هي تلك التي تؤكد على تؤكد ما يسمى بالأسلوب القيادي

الصحيح ، و هي التي ترى أن فعالية القائد تتحقق حينما تتجانس متطلبات القائد و الأتباع و

العمل والمحيط مع بعضها البعض. (بوحفص مباركي، 2008، ص ص 119-120)

#### المتغيرات الموقفية حسب نظرية فيدلر



الموقف	1	2	3	4	5	6	7	8
العلاقات بين القائد والمرؤوسين	عالي				منخفض			
هيكل المهمة	عالي		منخفض		عالي		منخفض	
قوة المركز	عالي	منخفض	قوي	منخفض	قوي	منخفض	قوي	منخفض

المصدر: حسن محمود حسن ناصر ، 2010 ، ص 29

#### 2-3-5 نظرية المسار - الهدف Path -Goal Leadership :

تنسب هذه النظرية للكاتبين روبرت هاوس Robert House و مارتن ايفانز

Martin Evans ، والفكرة المركزية فيها هي كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين

لأهداف العمل، وأهدافهم الشخصية و الروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف .

إن القائد الناجح الفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين و دعمهم و مؤازرتهم بما

يبسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها وذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف (أهداف شخصية)

بتحقيق أداء معين ( أهداف المنظمة ) حيث يترتب على ذلك رضا العاملين ورفع مستوى دافعيتهم وزيادة إنتاجيتهم .

تسعى النظرية أساسا إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم و يتمثل دور القائد في :

توضيح أهداف الأفراد و جعلها ذات قيمة و معنى في نظر الأفراد .

ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة .

يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى أهدافهم،

وتحقيق هذه الأهداف يسبب لهم الرضا، وتحقيق الأهداف الشخصية سيكون عن طريق تحقيق أداء مهام معينة .

وتستخدم النظرية أربعة أنماط قيادية هي :

نمط القيادة الموجه **directive** أو ما يشابهه نمط القيادة الأوتوقراطية

نمط القيادة المساند **supportive** القائد ودود يبدي اهتمامه الحقيقي بالناس .

نمط القيادة المشارك **participative** يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه و يستعين بها ،

و لكنه يتخذ القرار بنفسه .

نمط القيادة المهتم بالإنجاز **achievement-oriented** يضع القائد أهداف ذات

تحديات للأفراد و يبدي ثقته في أنهم سيقفون هذه الأهداف و يقومون بعملهم على خير ما

يرام .

و ما يميز هذه النظرية عن غيرها إن القائد نفسه يمكن أن يستخدم فعليا هذه الأنماط

في مواقف مختلفة . أما المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية فهي :

الخصائص الشخصية للمرؤوسين .

الضغوط و المتطلبات البيئية التي تواجه المرؤوسين ( خصائص تتعلق بظروف العمل )

وتتركز خصائص المرؤوسين في المقدر، والانغلاق الذهني، والجمود والانطواء، أما خصائص العمل فتتضمن طبيعة أعمال المرؤوسين ( واضحة ومتكررة ) ونظام السلطة الرسمية، وجماعة العمل الأولية .

واستنادا لهذه النظرية فان جوهر العملية القيادية يتمثل في التأثير في إدراك المرؤوسين ميسرا وسهلا قدر الإمكان . و من اجل تحقيق ذلك ( تيسير وتسهيل المسار لتحقيق الأهداف الشخصية ) على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتناسب مع متغيرات الموقف .

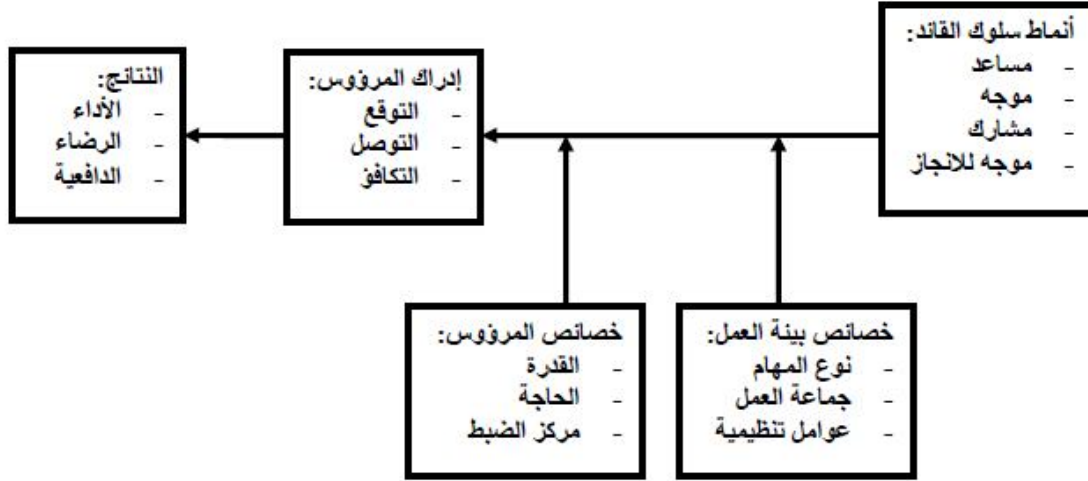
ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت إليها النظرية والتنبؤات التي تقدمها فهي كما يلي:  
الأسلوب الموجه يرتبط بعلاقة ايجابية يرضى العاملين وتوقعاتهم حينما يؤدون أعمالا غامضة، ويرتبط بعلاقة سلبية بالرضا والتوقعات إذا كان المرؤوسين يقومون بأعمال واضحة.  
يتوقع أن يؤدي الأسلوب المؤازر **supportive** إلى زيادة رضا العاملين الذين يقومون بأعمال روتينية منطقية جدا أو أعمال تعتبر غير مرضية أو تتضمن ضغوطا واحباطات.  
وكشفت الدراسات إن الأسلوب المؤازر سيكون له أفضل الأثر الايجابي على رضا المرؤوسين الذين يقومون بأعمال محبطة أو تسبب التوتر أو إنها غير مرضية.

فيما يتعلق بالأسلوب المشارك **participative** يتوقع أن يزيد رضا العاملين في الأعمال غير الروتينية التي تسمح بمشاركة فردية من المرؤوسين. وفي الأعمال الروتينية فان الأسلوب المشارك سيزيد من رضا الأفراد المتفتحين ذهنيا وغير المتسلطين .

الأسلوب الذي يؤكد على الانجاز يتوقع أن يجعل الأفراد يسعون لمقاييس أداء عالية و أن تزداد ثقتهم في قدرتهم على مواجهة التحديات ، و بالنسبة للمرؤوسين الذين يعملون بوظائف غير روتينية و غامضة ، يتوقع أن يؤدي الأسلوب القيادي الذي يؤكد على الانجاز إلى زيادة توقعات الأفراد بان جهودهم ستحقق الأداء المرغوب. ( حسين حريم ، 2004 ، ص

(214-213)

## علاقات نظرية المسار - الهدف في القيادة الإدارية



المصدر : حسن محمود حسن ناصر ، 2010 ص 35

### 3-3-5 نظرية هرسي - بلانشارد: Paul Hersey - Blanchard Theory

تنطلق نظرية هرشي و بلانشارد Paul Hersey - Blanchard من الفرض القائل بان أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعا لنضج المرؤوسين ( بمعنى تبعا لمقدار المقدرة والرغبة الذي يبيده المرؤوسين لإنجاز مهمة معينة ) ومتطلبات الموقف. فالقيادة الناجحة حسب الباحثين تتأقلم أسلوبيا تبعا لاستعداد الأفراد لأداء النشاطات والأعمال التي تطلب منهم في مواقف معينة. ( حسن إبراهيم بلوط ، 2005 ، ص ص 239-340)

وهنا يجب على القائد ان يمتلك المرونة الشخصية ومستوى من المهارات الضرورية من اجل تنويع سلوكه تبعا لتغير حاجات مرؤوسيه ودوافعهم ومدى نضجهم، فالقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه ويكيف أسلوبه القيادي وفقا لذلك. (ماهر محمد صالح حسن، 2004، ص 58) و تحدد هذه النظرية أربعة أساليب قيادية هي:

الإخبار - الإعلام Telling سلوك يهتم بدرجة عالية بالعمل والعلاقات بصورة متدنية.

الإقناع Selling يهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية .

المشارك Participative يهتم بدرجة عالية بالعلاقات وبدرجة متدنية بالعمل .

التعويض Delegative يهتم بدرجة عالية بالعلاقات وبدرجة متدنية بالعمل ( حسن

حريم ، 2004 ، ص 216 )

ويقترح " هرسي و بلانشارد Hersey – Blanchard " أن يكون تحرك الأسلوب القيادي تبعا لمستوى نضج المرؤوسين، فإذا كان المرؤوسين ذوي نضج متدني بمعنى أنهم جدد و تنقصهم الخبرة في العمل فأسلوب الأمر يكون أكثر فاعلية بالنسبة لهم، وعندما يبدأ المرؤوسين بالتعرف على مهامهم و مسؤولياتهم الا انه تنقصهم الخبرة والمهارة في العمل، يكون أسلوب الإقناع أكثر جدوى و فاعلية، في حين إذا ازدادت كفاءتهم في العمل فيمكن للقائد استخدام أسلوب المشاركة، ويمكنه استخدام أسلوب التفويض في حالة النضج العال للمرؤوسين الذين يتمتعون بالمقدرة والرغبة في انجاز المهمة. والشكل يوضح حركة الأسلوب القيادي تبعا لنضج المرؤوسين .



المصدر : دريوش شهيناز ، 2011-2012، ص 49

ونستخلص انه بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه. هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخالصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر.

#### 5-4 نظريات المدخل المشترك :

ينظر أنصار هذا المدخل للقيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاثة متغيرات تتمثل في شخصية القائد و خصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي، ويقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفي لاعتقاد أنصاره أن سمات القائد ومتطلبات الموقف كل على حدا لا يكف لنجاح العملية القيادية، وإنما يلزم التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وكذلك خصائص الجماعة المقودة .

وقد شمل المدخل المشترك العديد من النظريات التي حاولت تفسير القيادة الإدارية، ولعل من أهمها النظرية التفاعلية والنظرية التبادلية .

#### 5-4-1 النظرية التفاعلية : Interactional Theory

تعالج هذه النظرية الثغرات المختلفة في النظريات السابقة وتركز على التناسق والتكامل بين جميع عناصر موقف القيادة من حيث شخصية القائد ونوع المقودين وأشكال العلاقات القائمة بين الأعضاء، والموقف بما يتضمنه من نوع العمل، والإطار الثقافي الذي هو جزء منه . هذا ولم تغفل النظرية التفاعلية أهمية بعض المؤثرات الأخرى مثل مدى إدراك الجماعة له ثم إدراكهم جميعا للموقف وهكذا. وهي نظرية شاملة تتفق مع النظرة المجالية القائلة بان السلوك هو نتيجة تفاعل عناصر المجال السلوكي جميعها بما في ذلك الفرد، وبنفس القول تؤثر جميع عناصر وقوى المجال أو الموقف في عملية القيادة .

ومع ما يبدو من اختلاف بين نظريات القيادة إلا أنها تتقابل في نقطة معينة وهو انه ليس كل فرد يصلح للقيادة، بل أنها تتطلب نوعا معينا من الأفراد، ولو أن الصفات المطلوبة في القائد قد تختلف من موقف إلى موقف. بمعنى أن الصفات المرغوب فيها تختلف باختلاف الموقف الاجتماعي والظروف القائمة بإمكانياتها المتنوعة ونوع العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة وحجم الجماعة وأهدافها ... وهكذا . وليس معنى ذلك أن عملية القيادة لا تحتاج الى شخص ذي مميزات معينة ، ولكن هذه المميزات تتوقف على حدود الدور الذي يقوم به القائد . وقد وجد من بعض الدراسات أن القائد يجب أن يتميز بالقدرة على التخطيط وإثارة الدافع للعمل، وانه كلما كان القائد قادرا على تحقيق توقعات الأفراد من حيث فاعليته في سير العمل



و تحقيق أهداف الجماعة، كان أكثر نجاحا في القيام بدوره. ويرى البعض أن من العوامل التي توصل الفرد إلى مركز القيادة طول مدة عضويته في الجماعة، لان هذا يعطيه حساسية خاصة لأهدافها وحاجاتها. ولو أن هذا العامل ليس كفيلا في حد ذاته بوصول الفرد لمركز القيادة، لان ذلك يتوقف على قدرته على معرفة وظيفة الجماعة الرئيسية والغرض من قيامها مع درجة كبيرة من القبول الاجتماعي. ( انتصار يونس ، 1993 ، ص 236-237 )  
تقييم النظرية التفاعلية:

أسهمت النظرية التفاعلية إسهاما إيجابيا في تفسير القيادة ويظهر ذلك على الوجه الآتي:

حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي: القائد، المرؤوسين والموقف مع محاولة الجمع بينها لأنها ترى عدم كفاية كل بعد على حدا كمييار لتحديد خصائص القيادة؛  
تبدوا واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، لأنها ترى نجاح القائد مرهون بمدى قدراته لتمثيل أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم من جهة، كما ترتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بهذا الدور في ظل ظروف الموقف .  
لذا يمكن القول أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة، مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع.

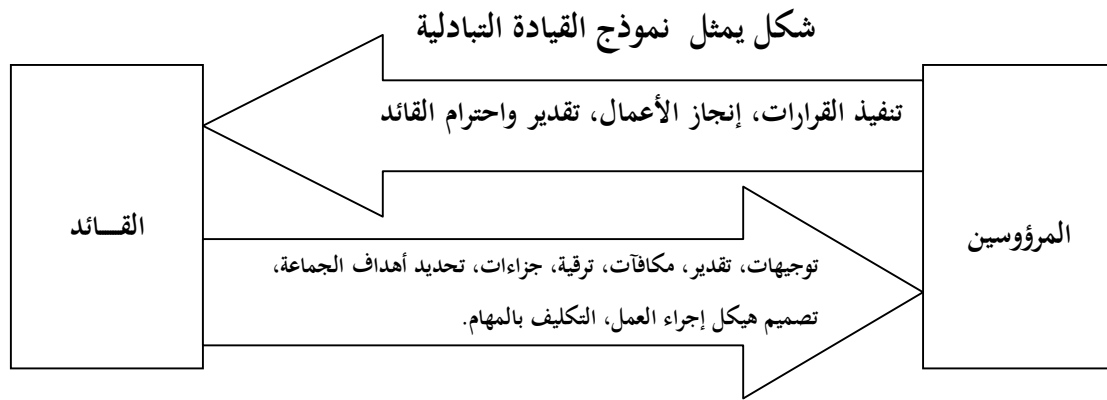
(أحمد سيد مصطفى، 2000، ص ص، 260 - 261).

#### 2-4-5 النظرية التبادلية : Exchange Theory

وقد قاد هذا الاتجاه و ما تفرع عنه من نظريات مجموعة من الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين ، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقا من الافتراض القائل بان التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي هو فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة .

ويرى بلو Blau على ضوء هذا المفهوم انه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة و تنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم ، و في المقابل فانه على قدر التزام أعضاء الجماعة و تعاونهم مع القائد يكون إسهام و عطاء القائد و معاونته لهؤلاء الأعضاء وعلى ذلك فان القائد يستفيد أعضاء الجماعة من إتباع نصائحه الجيدة والمتميزة، حيث أن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية .

أما حاكوس Jacobs فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظيرا لخدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من اجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية لنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وانجاز الأعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد و التابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة. ( عبد الشافي محمد أبو الفضل ، 1996، ص 24)



المصدر: محمود سيد أبو النيل، 1985، ص632

### 5-5 النظرية الوظيفية في القيادة الإدارية :

ينادي أنصار هذه النظرية بفكرة أن هنالك مجموعة من الوظائف التي تنطوي عليها العملية القيادية مثل تحديد الأهداف، والحفاظ على وجهة الهدف، وتسهيل التفاعل بين الأفراد ، و الحفاظ على الروح المعنوية وغيرها، والتي لا تتغير مهما كانت المواقف، وقد أمكن تجميع تلك الوظائف في مجموعات ثلاثة متميزة وأن كانت كثافة كل منها تم من نمط قيادي إلى آخر ، وهذه المجموعات يمكن تلخيصها في الآتي :

مجموعة الوظائف الإجرائية :

وهي تتعلق بمدى الدقة في تحديد الهدف و في تخصيص المهام والأعمال وتنظيمها

وتتضمن:

تشجيع وإتاحة الفرصة أمام المشاركة أو منعها واختيارها .

اقتراح المشاكل ويتضمن ذلك التعريف بالمشكلة واستكمال جوانب النقص في الحلول و

تشخيص الموقف، وتفسير وتجميع مساهمات الآخرين والتنسيق بينها .

البحث عن طلب المعلومات اللازمة لعمل الجماعة

تلخيص ما تتوصل إليه الجماعة من نتائج والحفاظ على الالتزام ببرامج العمل المخطط .

مجموعة الوظائف المرتبطة بالهدف المادي :

وتتعلق بمدى كفاءة التابعين و قدرتهم على التحرك تجاه تحقيق الهدف وتتضمن

تمييز المساهمة الموضوعية للتابعين كأعضاء في الجماعة، وتوفير الحقائق المؤكدة

لها .

العمل على إظهار وتدعيم جوانب الاتفاق بين أفراد الجماعة، وإظهار الحد من جوانب

الاختلاف بينهم .

جمع الحقائق عن انجازات الجماعة ودراستها وتحليلها وتقييمها .

مجموعة الوظائف المرتبطة بالحفاظ على وصيانة وحدة الجماعة :

وهي تتعلق بكيفية تحقيق التالف والمعاشية المشتركة بين أعضاء الجماعة وتتضمن :

الكشف عن إشاعة وتدعيم الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى التخلص من المواقف

الانفعالية بين التابعين .

تشجيع التابعين، وتقدير انجازاتهم، وخلق المناخ الذي يساعد الأعضاء على إشباع

حاجاتهم و رغباتهم الذاتية .

وتتلخص مشكلة هذه النظرية في انه من الصعوبة بمكان أن نجد في الواقع العملي ذلك

القائد الذي يستطيع أن يؤدي هذه الوظائف كلها في أن واحد. فالمجموعتين الأولى والثانية

تستلزمان قائدا اهتمامه الأساسي منحاز اتجاه العمل والهدف المادي، بينما المجموعة الثالثة

تستلزم قائدا محايدا بالإضافة إلى تمتعه بمهارات متميزة في مجال العلاقات الإنسانية فكيف يمكن لنفس الفرد أن يكون محايدا وغير محايد في نفس الوقت وأن يكون ميالا للاهتمام بالعمل و العلاقات بنفس الدرجة. (سعيد محمد المصري، 1999، ص ص 201-202)

#### 5-6 نظرية الفعالة في القيادة الإدارية :

تنطلق هذه النظرية من دراستها لموضوع القيادة من السؤال التالي : كيف يكون القائد فعالا مؤثرا في المرؤوسين أو التابعين ؟ ففي هذا السياق يتساءل فيدلر Fiedler ما الذي يجعل الشخص قائدا فعالا ؟ ذلك أن القيادة الجيدة هي مطلب ضروري و مهم لكل التنظيمات على اختلاف أنواعها و أنشطتها الاقتصادية و الخدماتية

والملاحظ أن الوصول إلى هذا الهدف يتطلب الإلمام بمختلف الأبعاد و الجوانب التي ترتبط بعملية القادة في حد ذاتها. ونقصد بذلك ما هي الصفات الشخصية التي يجب توفرها في القائد، و كذا الظروف التي يجب تهيئتها للقائد ؟ لان تفاعل هذين العنصرين هو الذي يقرر فيما إذا سيكون هذا الشخص قائدا أم لا؟ وهذا يعني أن الشخصية تتفاعل مع الموقف . ففي هذا الإطار يرى فيدلر أن هناك طرق متعددة يستطيع بها الشخص التأثير في الآخرين ؟ فقد يلجا إلى طريقة الإكراه أو إلى طريقة الملاطفة . فهو قد يعتمد على الأسلوب الجبري لإرغام الأفراد على تنفيذ المهام بالطريقة التي يراها مناسبة . أو اللجوء إلى إشراكهم في صنع القرار، واهتمامه بعلاقاتهم معهم أكثر من اهتمامه بتنفيذ المهمة وبالطبع هناك نوعين من السلوك القيادي:

\* القائد الديكتاتوري - السلطوي - المهتم بتنفيذ المهمة .

\* القائد الديمقراطي - المتساهل - المهتم بالعلاقات .

و بناء عليه، يرى فيدلر أن النوع الأول، أي القائد الديكتاتوري يوجد عادة في الأنظمة التقليدية والعسكرية، بحيث ترجع فلسفة هذا النوع من القيادة إلى مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي ترى بان القائد هو ذلك الشخص الذي يصنع القرارات ويوجه الجماعة بمفرده، وما على المرؤوسين سوى تلقي الأوامر وتنفيذها دون مناقشة

في حين يعبر النوع الثاني من القيادة عن القائد الديمقراطي، وهو النموذج الجديد للقيادة الذي قدمه دوغلاس ماجريجور. فالقائد هنا يهتم ببناء علاقاته مع الجماعة، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية، عن طريق تدعيم مشاركتها في عملية صنع القرارات الهامة. مع العلم انه يمكن الإشارة إلى نتائج العديد من الأبحاث إلى قياس مستوى الانجاز لكلا النوعين من القيادة و التي أكدت على نتيجة عامة مؤداها أن كل نوع يكون ناجحا في بعض المواقف، وغير ناجح في مواقف أخرى، فليس هناك نموذج يكون دوما فعالا في كل الظروف والمواقف .  
(مراد زعيبي وآخرون ، 2008، ص 200)

ففي ظل هذا السياق، أشار إلى أن هناك ثلاثة عوامل لكل منها تأثيرها - تحت ظروف معينة - تجعل من القيادة قيادة فعالة .

العلاقات الشخصية للقائد

بناء أو تركيب المهمة

قوة موقف القائد ( المنصب الذي يشغله)

فالقائد الذي يكون محبوبا من طرف مرؤوسيه وتكون المهمة أيضا واضحة ، و قوة المركز عالية ، فانه يكون في كل الأحوال والظروف قادرا على أن يفعل ما يراه مناسبا دون أن يواجه أية صعوبات أو مشاكل .

والقائد الذي له علاقات رديئة مع أعضاء الجماعة التي يرأسها، وعندما تكون المهمة غامضة، وليس له بناء محدد وواضح، وعندما تكون قوة المنصب ضعيفة فان تأثيره على المرؤوسين يكون في أدنى صورة .

و هكذا فان العلاقات الشخصية التي يكونها القائد مع أعضاء الجماعة المرؤوسة تعتمد بشكل أساسي على صفات الشخصية للقائد، فكلما كان القائد محبوبا وموثوقا به من طرف الجماعة كلما كان تأثيره فيها اكبر بغض النظر عن قوة المركز الذي يشغله في التنظيم .

ملاحظات حول النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية :

أظهرت النتائج أننا لا نستطيع التحدث ببساطة عن القائد الجيد و القائد الضعيف ، ذلك أن القائد الفعال في موقف ما وقد لا يكون كذلك في موقف آخر، لذلك يتطلب الأمر تحديد

المواقف التي ينجز فيها القائد بشكل جيد أو سيء لان نظرية القيادة الفعالة هذه تتلاءم مع خبراتنا اليومية .

أوضحت النتائج أن هناك عوامل لها أهمية من حيث درجة تأثير القائد على أعضاء الجماعة مثل قدرات أعضاء الجماعة ، عدم التجانس الثقافي، ضغوطات المهمة ، لكن الشيء المهم أن المواقف المختلفة تتطلب في كل الأحوال " قائد يهتم بالعلاقات . " أشارت هذه النظرية إلى التنظيم هو المسؤول عن نجاح أو فشل القائد كما أنها رأيت بان الفرص المتاحة لأي شخص ليصبح قائدا إذا استطاع أن يختار بعناية المواقف المواتية أو المرغوبة لنموذجه القيادي.

ترى هذه النظرية أن القائد المولود بالفطرة ما هو في حقيقة الأمر سوى خرافة لا يمكن تصديقها تحت ظرف من الظروف. لان القيادة يمكن تطويرها وتحسين انجازها عن طريق تدريب القائد على النموذج القيادي الذي يعتمد على شخصية القائد. (مراد زعيمي و آخرون ، 2008، ص200)

وتعد هذه النظرية مزيجاً من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولى قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف. وبيجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها ويبذل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة .

#### 5-7 نظرية القيادة في الإسلام :

نظرية القيادة الإسلامية يمكن أن تستكشف من دروس وعبر القرآن الكريم للوصول إلى تحديد أهم ملامح الشخصية القيادية وليس من الضروري أن يتحلى بها الشخص المسلم فقط بل يمكن أن يستفيد منها الجميع في حياته إذا ما حاز على مرتبة قيادية تؤهله لقيادة زمام الأمور ومنها قوله تعالى : " لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُوا

عَظِيمَ آيَاتِهِ وَ يَزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلِي لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ ( سورة آل عمران ، الآية 164 )

ولاستخلاص العبر من هذه الآية قياساً على واقع اليوم نجد أن فيها الصفات الآتية للقائد : "أن يكون القائد من نفس المجتمع، أن يُعلم الناس ويدُرشدهم ويكون ذو علم، حليم وصبور في معالجة المشاكل، أن يحصل على تزكية الناس من خلال اطلاعهم على مواهبه وقدراته وأفكاره وسيرته الذاتية، أن يكون عالماً مطلعاً على القوانين واللوائح والأنظمة وأن يكون حكيماً في طرح آراءه مستنداً إلى عقله بعيداً عن الرغبات والشهوات.

وعرض القرآن الكريم قصه نبي الله يوسف - كرم الله وجهه - واعتلائه أعلى المناصب في امتلاكه لزام الأمور والخزانة في مصر وإدارته الحكيمة لأزمة استمرت خمس عشر سنة بقوله تعالى : " قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَظِيمٌ . " ( سورة يوسف الآية 55 ) نلاحظ من خلال الاطلاع على هذه القصة المباركة تضافر عدة عوامل مهمة أهلت يوسف لزعامة الأمة منها : الظرف الآني للمشكلة وعلمه بالظروف المحيطة مع يقينه بغياب المعرفة التي يمتلكها لدى الآخرين واعترافه وثقته بنفسه بأنه قوي على إدارة هذه الأزمة و أمين في خوض غمارها واستحصال نتائجها بما يكفل رضا وخلص الجميع إضافة إلى ثقة الناس بشخصه الكريم.

أما سيرة خاتم الأنبياء (صلى الله عليه و سلم) وقيادته لهذه الأمة فقد حمل خصلتين من قبل أن يُبعث للناس كافة وهما : الصدق، الأمانة ، وكان يُلقب بهما وهو ما سلب قلوب الناس وعقولهم وتهافتهم على دعوته واستجابتهم لأمره ومما زاد في تعلق الناس بشخصه الكريم (صلى الله عليه و سلم) دماثة الخلق التي مدحها المولى عز وجل في قوله تعالى : "وانك لعلى خلق عظيم " . وإشارته لنفسه في حديثه (صلى الله عليه و سلم) " أدبني ربي فأحسن تأديبي " وخصاله (ص) لا يمكن إحصائها ضمن مقاييس الموصفات الإنسانية . ولا نغفل عن قوله تعالى لرسوله (صلى الله عليه و سلم) : " وشاورهم في الأمر " وقوله تعالى " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ (سورة الشورى الآية 38 ) دليل إيعاز لرسول الله (صلى الله عليه و سلم) لتعظيم دور

المشاركة وتأديب الناس عليها لتحقيق الكفاءة القيادية من جهة، و لرفع مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ولضمان رصانة القرار من جهة أخرى والمثير للاستغراب أن هذا الأمر قد أوعز به المولى تعالى وهو العالم بكل شيء وأن رسوله على ارتباط مباشر به جل وعلى، ولكن ما أرادته سبحانه وتعالى هو أن تسيّر الأمور ضمن نواميسها الطبيعية ولتكون قاعدة لكل القادة والأمم اللاحقة.

مما تقدم أعلاه يمكن أن نحدد صفات القائد من وجهة نظر الإسلام بالآتي:-

أن يكون مؤمن بقضيته .

صادق، ما يقابل الشفافية في الوقت الحاضر.

مؤدب وعلى خلق.

قوي وليس بالضرورة القوة البدنية فقد تعني القوة العقلية والبدنية معاً رغم وجوب توفر

الأخيرة في القائد العسكري.

عالم أي امتلاكه المعرفة في توجيه وإدارة التابعين.

حكيم أن يضع الأمور في نصابها ومتعلقاً في آراءه.

حليم أي لا يدع للغضب والغريزة والتسرع دور في قراراته.

تشاوري مع غيره للوصول إلى حقائق الأمور واتخاذ القرارات الصائبة .

9- رحيم أي أن لا يجور في قراراته وأن لا يكون ظالماً لنفسه ولغيره.

10- واثقاً من نفسه ومن الآخرين.

11- أمين في حفظ ما ائتمن عليه.

12- أن يحصل على تزكية من قبل مجتمعه فلا يهمل أن يقود الناس من لا يمتلك ثقة

التابعين و هو ما يقابل الانتخاب الديمقراطي كما اصطلح عليه اليوم . ( طارق سويدان،

ص1 ، 2007 )

أنماط القيادة الإدارية :

6-1 النمط القيادي :



يعرف نمط القيادة بأنه: ذلك السلوك الذي ينتهجه المسير مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف خاصة فيما يتعلق بتفويض السلطة والأهمية التي يعطيها للأعمال وللعنصر البشري. ( عبد الفتاح بوخمخ ، 2011 ، ص 233 )

هو نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى، والتي تتجه أساسا نحو الوصول إلى الأهداف المحددة و المسطرة و ذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو الحوار و غير ذلك .

و لقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية و العربية في مجال الإدارة إلى تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوئها ذلك التصنيف. فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى ايجابية وأخرى سلبية، ومن جهة نظر التفويض يمكن تقسيمها إلى مركزية و أخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى رسمية وأخرى غير رسمية.

لذا يرى أصحاب المدخل الإداري انه يجب أن يكون هناك توازن بين الهيكل التنظيمي و المهام فلا ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي متضخم اكبر من المهام، لان ذلك سيؤدي إلى الإسراف و التبذير و مزيدا من التعقيدات البيروقراطية ( طول قنوات الاتصال) و في المقابل لا ينبغي أن يكون الهيكل ضامرا والمهام كبيرة لان ذلك سيؤدي إلى عدم بلوغ الأهداف المسطرة في الوقت المحدد .

وتتفق الدراسات الكلاسيكية إلى تقسيم القيادة إلى قيادة أوتوقراطية وأخرى متحررة وثالثة ديمقراطية، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم خصائص ومزايا وعيوب الأنماط القيادية بالإضافة إلى أهم العوامل المؤثرة في النمط القيادي.

#### 6-2 نمط القيادة الأوتوقراطي :

وتسمى أيضاً بالقيادة التسلطية، أو الاستبدادية، وهي تعود للعصور القديمة فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى، وكذلك على مستوى الأفراد القوي يقهر الضعيف.

تتميز القيادة الاستبدادية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من

أعمال، كما انه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحدة الحاكم والحكم ومصدر الثواب و العقاب، ويعتمد الأعضاء اعتمادا كلياً عليه .

أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم كما انه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء، وبذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء الجماعة ولذلك سرعان ما ينفرط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى. ( كامل محمد محمد عويضة، 1996 ، ص103)

#### 6-2-1 السلوك القيادي للنمط الأوتوقراطي المتسلط :

القائد يحتكر إصدار الأوامر واتخاذ القرارات و يتوقع من تابعيه ان يلتزموا بها تماما دون مناقشة .

القائد يؤمن بان قوة نفوذه وسيطرته على التابعين تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة.

القائد يحرك تابعيه تجاه تحقيق الهدف من مصدر قدرته على منح او منع الثواب والعقاب.

#### 6-2-2 الأنماط القريبة للسلوك الأوتوقراطي :

القائد الذي يتم جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات، ويتخذ القرار ويعلنه على التابعين دون معارضة مستخدماً أكبر قدر ممكن من سلطاته للحصول على قبولهم له .

القائد الذي يتم جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات، ويتخذ القرار ثم يحاول إقناع تابعيه بقبوله ( أي انه يحاول ان يبيع لهم القرار).

القائد الذي يتم جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات، ويتخذ القرار، إلا انه يتيح لتابعيه فرصة مناقشة القرار و عرض تساؤلاتهم عن مضمونه .

و كما نلاحظ في هذه الأنماط الثلاثة، فالقائد يصنع القرار بنفسه أولاً ، ثم بعد ذلك إما يعلنه أو يحاول إقناع تابعيه به، أو يعرضه للمناقشة، وهذه الأوضاع الثلاثة تمثل ثلاث درجات من الأوتوقراطية وتسلط القائد، أقصاها النمط الأول وأدناها النمط الثالث. ( سعيد محمد

المصري ، 1999 ، ص 210-211 )

## 6-2 نمط القيادة الحر :

وتسمى أيضاً بالقيادة المتحررة، أو الفوضوية أو غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة الأوتوقراطية (التسلطية )، حيث يرى بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً فإنه يمكن له أن يكون متساهلاً . يعطي القائد الحر أهمية قليلة للأفراد و الأعمال، فيمنح حرية كاملة للمرؤوسين فيما يتعلق بتقدير الأهداف وانجازها بالنسبة للعديد من الباحثين القائد الحر ليس قائدا لعدم وجود أي تأثير له على سلوك مرؤوسيه وينتج عن تطبيق هذا النمط القيادي الفوضى في العمل . وقد أثبتت التجارب في حقل الإدارة إن المردودية تكون منخفضة جدا مقارنة بما هو عليه الوضع في النموذجين الآخرين .

لكن هذا النمط القيادي يكون فعالا مع الأفراد الذين يشغلون مناصب عليا في المنظمة ومع الباحثين بمراكز البحوث وأساتذة الجامعات، حيث يؤدي تطبيقه مع هذه الفئات إلى التأثير على الجانب المعنوي، مما يسمح لهذه الفئات باستخدام قدراتها. ( عبد الفتاح بوخمخ ، 2011 ، ص 234 )

إن فلسفة القيادة المتساهلة تقوم على أنه مادام القائد (في القيادة التسلطية) يميل إلى التحكم في الأفراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته، فإن النقيض من ذلك (القيادة المتساهلة) يمكن أن تصبح هي الحل بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها.

## 6-3 نمط القيادة الديمقراطي :

ظهرت كرد فعل على القيادة الأوتوقراطية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، وعلى القيادة الفوضوية التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد. فجاءت القيادة الديمقراطية لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين.

فهي في العادة قيادة جماعية، إذ يقوم التفاعل فيها على أساس التعاون والتشارك والمشاورة، وهي تتيح للجماعة فرصة مناقشة المشكلات المختلفة والاشتراك في عمليات

التخطيط والتنفيذ وبذلك لا تنحصر السلطة في يد فرد معين، تتميز بإيمانها بقيمة الفرد واعتباره غاية في حد ذاته، وبأن صالح الجماعة يتحقق بتحقيق صالح الفرد، كما تؤمن بأن كل فرد في الجماعة يستطيع إن يشترك في البناء بقدر ما أوتي من مواهب واستعدادات، وذلك إذا توافرت له الفرص لتحقيق " الذات " وأن النمو و التقدم يأتيان من داخل الجماعة لا من خارجها، لأن الضغط و الإكراه و التسلط تحيل الطاقة البشرية إلى قوة سلبية تعوق الابتكار والتجديد .

وهذا النوع من القيادة ليست سيطرة من جانب وخضوعا من الجانب الآخر، ولكنه عمل مشترك يتقابل في نقطة معينة يصبح عندها دور القائد محور الجذب الذي يسير بالجماعة في تنظيم متكامل نحو أهدافها. فالقائد في هذا النوع من القيادة يدرك إدراكا تاما أهداف الجماعة ، و لا يفرضها عليهم. كما يعرف كيف يجد الوسائل الكفيلة لتحقيق هذه الأهداف، وهو لا ينفرد بالتنظيم والتخطيط ولكنه يثير فاعلية الأفراد وإيجابية تضامنهم حتى يمكن الاستفادة من المواهب والكفايات الكامنة في الجماعة. ( انتصار يونس ، 1993 ، ص 240 )

يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها و رسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده و إنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كي يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ، و يقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء و لكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد القائد سياستها و يكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة ويصعب عليهم التنبؤ بالخطوات التالية ( كامل محمد محمد عويضة ، 1996 ، ص 104 )

فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون ويترك قنوات الاتصال مفتوحة تماما مع العاملين ويمنحهم الثقة التامة ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة.

## 6-4 النموذج القيادي الفعال :

بعد استعراضنا للنماذج القيادية الثلاثة السابقة السؤال الذي يطرح نفسه أي النماذج القيادية الثلاثة تعد أكثر فعالية؟ وكإجابة على هذا السؤال يمكن تقديم الفكرة التي توصل إليها " إلتون مايو " في بحثه والتي تتعلق بالإشراف، حيث يرى أنه " الأشراف أو القيادة هي كلمة أخرى تعني أشياء كثيرة، لقد كان في كل قسم موقف إنساني وهذه المواقف الإنسانية لم تكن متماثلة إطلاقا وفي كل موقف مخالف كان مشرف يلعب دورا مغايرا "

فالإشراف يختلف باختلاف جماعات العمال والظروف والأوضاع والقائد الناجح هو رجل الموقف والذي يستطيع أن يحدد نوعية النموذج القيادي الأنسب " فقد يكون القائد ديمقراطي في بعض المواقف فيتشاور مع مساعديه أو أوتوقراطي في مواقف أخرى يتخذ القرارات بنفسه بشكل أوامر وتعليمات إلى مساعديه أو رمزيا حيث يعطي مساعديه أكبر قسط من الاستقلال في الحركة .

وعليه كما ذكرنا سابقا أنه لا يوجد نموذج قيادي فعال وإنما الأسلوب الأمثل يظهر في الأوقات المناسبة والظروف المتغيرة للعمل . فيحقق إنتاجية معقولة ويشجع العمل الجماعي على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

### العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية :

لا شك إن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة و التابعين له ، و هذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري ، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجابا وسلبا . ومن أهم هذه العوامل :  
عوامل تتعلق بالقائد نفسه :

إن من الأمور التي يأخذها بنظر الاعتبار أي قائد هو مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية و مدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف .

إن ذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد ( مشاركة المرؤوسين مثلا ) . ( جمال

الدين لعويسات ، 2003 ، ص 36 )

عوامل تتعلق بالمرؤوسين :

كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم وإدراكهم، كذلك يتفاوت المرؤوسون في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم، وميولهم للاستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث ومدى تفهمهم و التزامهم بأهداف المنظمة وغيرها. وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لأخر ومن جماعة لأخرى فبينما نجد جماعة تتقبل أسلوبا معيناً وتتجذب إليه نجد أن جماعة أخرى يمكن أن ترفضه و لا تتجذب إليه .

ومن المتغيرات ذات العلاقة بالمرؤوسين او الجماعة: حجم الجماعة ومدى تماسكها وثقافتها ومعاييرها ومدى تعاونها ...الخ التي تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسب .

عوامل تتعلق بالموقف:

ومن أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وتعدد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل، و مستوى القدرات و المهارات التي يتطلبها، ومدى توافر المعلومات و الضغوط التي يفرضها على القائد .

وبالنسبة لطبيعة المشكلة فهي تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب وعلى المدير أن يراعي ما إذا كانت الجماعة على اطلاع بالمشكلة. وما إذا كانت تملك القدرات والمهارات اللازمة لحلها .

ومن المتغيرات المتعلقة بالموقف: عامل الوقت فالمهام و المشكلات تتفاوت في أولويتها ومدى الإلحاح والاستعجال لحلها. وبذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة . ( حسن حريم ، 2004 ، ص 219 )

عوامل تتعلق بظروف البيئة :

ظروف البيئة لها الأثر الكبير في إتباع النمط القيادي، إذ لا يستطيع القائد ان ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها ونوع الجماعات يمثل عاملا مهما في إتباع نمط قيادي معين. ( جمال الدين لعويسات، 2003،

ص 36 )

ومن أهم هذه المتغيرات: الثقافة السائدة في المجتمع و الثقافات الفرعية، والجماعات التي ينتمي اليها، والأوضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقرها المجتمع .

وتجدر الإشارة إلى ان المتغيرات سابقة الذكر وغيرها مما لم يرد ذكره تتفاعل بشكل مستمر ، ومحصلة هذا التفاعل تؤثر على فاعلية ونجاح القائد.

#### عوامل تتعلق بالمنظمة:

إذا كانت المنظمات المختلفة تشترك في خصائص معينة، فإننا نلاحظ في الوقت ذاته أم لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها بما تتضمنه من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام، وهذه جميعها تملئ بعض القيود على سلوك المدير، كذلك من الأمور التي لا يمكن إغفالها عدد موظفي المنظمة وحجمها، وعدد أفراد الجماعة والتوزيع الجغرافي للمنظمة ومدى سرية السياسات والخطط، والوضع الصحي للمنظمة ( هل يسمح باستخدام المشاركة والديمقراطية )، وفعالية البناء التنظيمي والعمليات في المنظمة ، و توافق أهداف الجماعات المختلفة في المنظمة وغيرها . ( حسن حريم ، 2004 ، ص 219 )

لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة المحيطة بها، هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد ومحدوديته والخلفية الشخصية والخبرة العلمية و العملية، مقدرته على الاتصال ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين، هذه العوامل مجتمعة تؤثر في مقدرة القائد على التأثير .

#### معوقات القيادة الإدارية :

تتجسد أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة فيما يمكن أن تؤدي إليه تلك العوامل من آثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت شدة تلك العوامل ويتسع مداها ليشمل أطرافا متنوعة و جوانب عديدة داخل كل طرف. وفيما يلي نقدم عرضا موجزا عنها :

#### أولا : المتغيرات المزاجية:

1- انخفاض درجة الثقة في الآخرين: وقد يرجع ذلك إلى انعدام ثقة القائد في تابعيه أو لثقته المتزايدة في ذاته .

ب- الثقة المتزايدة بالذات: حيث يترتب على ذلك العديد من الآفات مثل الميل إلى اتخاذ قرارات منفردة والتشبث بالرأي وعدم تقبل النقد .

الخوف من نجاح الآخرين: ويسبب ذلك محاولة القضاء على الكوادر الجديدة وحجب المعلومات والخبرات الكفيلة بتسيير أديانهم لمهامهم وعدم تفويض السلطة إليهم .  
ثانيا : متغيرات دافعية: وتتمثل تلك المتغيرات في:

ا- غياب التحدي: ويترتب على ذلك تفشي حالة من القنوط لدى القائد وتولد العديد من الآفات القيادية مثل عدم السعي لتنمية خبراته ومهاراته نظرا لإدراكه بان نقصها لا يعد مشكلة.  
ب- عدم السعي نحو المعرفة : و يترتب على ذلك تضاعف معلوماته و ضحالة خبراته و عجزه عن حل المشكلات الفنية التي يواجهها و جهله بالقوانين و العجز عن الإحاطة بما يطرأ عليها من تعديلات .

ج- طول مدة البقاء في المنصب: ويترتب على ذلك تكوين البطالة السيئة والاستهتار بالقوانين واللوائح و إشاعة روح الخوف من المسؤولية لدى الآخرين و زيادة المسافة بينه وبين أتباعه وربما تصل إلى حد الاحتجاب.

ثالثا : متغيرات أخلاقية:

ا- ضعف الوازع الديني : و يترتب على ذلك عدم الالتزام السلوكي بالقيم و المعايير الأخلاقية و تضائل الإخلاص للمنظمة و الخضوع للرؤساء و إهدار حقوق الآخرين و الانهيار وقت الشدة .

ب- الأنانية و الانتهازية الاجتماعية: ويترتب على ذلك أن يمتنع القائد عن إبداء النصيحة والمشورة لأتباعه وأن يبخل بإبداعاته على المنظمة وأن يسخر ذكائه في إرضاء جميع الأطراف .

ج- الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة: ويترتب على ذلك تفشي المحاباة واستغلال النفوذ والولاء للجماعة المرجعية على حساب المنظمة والحرص على التطبيق المرن للقوانين حتى يمكن تقديم العون للآخرين .

رابعا : ضغوط ثقافية : وتتمثل هذه الضغوط فيما يلي :



١- ضغوط الجماعة المرجعية: ويترتب على ذلك استغلال النفوذ المستمد من الوظيفة لصالح الجماعة فضلا عن استنزاف جزء من وقته المخصص للعمل لقضاء تلك المصالح المشروع منها وغير المشروع، التساهل مع العاملين منهم حين يخطئون وتجنب عقابهم بقدر المستطاع .

ب- ضغوط الرؤساء: ويترتب على ذلك العجز عن اتخاذ القرار دون الرجوع إليهم واهتزاز صورة المدير أمام أتباعه و تسخير موارد المنظمة لإرضائهم و تحقيق مآربهم .

ج- ضغوط اقتصادية و اجتماعية : ويترتب على ذلك انخفاض قدرة المدير على اتخاذ القرارات الخاصة بعمله وبصورة نزيهة وقد يتورط في انحرافات مالية او قد يستتر على ما يرتكبه شركاؤه من مخالفات. ( محمد الصيرفي ، 2006 ، ص 286-289 )

خلاصة :

إن نظام الحوافز ونوعية الاتصالات ليست وحدها كفيلة لزيادة إنتاج المؤسسة ورفع الروح المعنوية للعمال بل هناك شيء أكثر أهمية وتأثير على سلوك العمال والمستخدمين إلا وهو نمط القيادة المطبق فحسب النظرية وما يدور في حياتنا اليومية نستخلص أنه لا يوجد نمط معين للقيادة ولا يمكن فصل أنماطها عن بعضها البعض فيمكن أن نجد في المؤسسة الواحدة أكثر من نمطين أو ثلاثة وهذا بحسب نوعية العمل وجماعات العمال.

ولما للقيادة من أهمية في سير المؤسسة وكونها طريقة من طرق التوجيه والإشراف وعملية التأثير في النشاط والأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط بما يكفل تحقيق الكفاية الإنتاجية ويجب على القائد أن تكون له قدرات للتأثير على مرؤوسيه وأن تكون له وسائل تأثير يستخدمها حسب الموقف الذي يصادفه.

ومنه فإن القيادة هي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعمل في مجال تنمية القدرة على التفهم لمشاكل الأفراد ويمكن تطبيقها في الواقع لكن حسب المواقف وبأنماط المختلفة، الاستبدادي، والديمقراطي، الفوضوي ولكن الإشكالية في النموذج القيادي الفعال وهذا الأخير يستدعي وجود قائد كفاء يدرك حقيقة الموقف فيستخدم النمط الأنجع والأنسب.